

## **BAB II**

### **TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Konsep dan Definisi *Supply Chain Management***

###### **a. Definisi *Supply Chain Management***

Supply Chain bisa diartikan sebagai jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan mengantarkan suatu produk ke tangan konsumen (Pujawan dan Mahendrawathi, 2010). Supply chain juga bisa didefinisikan sebagai suatu jaringan organisasi yang menjelaskan hubungan dari hulu (*Upstream*) menuju ke hilir (*Downstream*), dalam proses dan kegiatan yang berbeda yang menghasilkan nilai yang terwujud dalam barang dan jasa di tangan konsumen akhir (*Ultimate User*) (Indrajit dan Djokopranoto, 2002).

Dalam hal ini, ada beberapa dimensi yang perlu diperhatikan menurut (Indrajit dan Djokopranoto, 2002) dalam menganalisis karakteristik SCM itu sendiri. Beberapa dimensi tersebut yaitu:

###### **1) Pemasok (*Suppliers*)**

Merupakan orang atau perusahaan yang menyediakan barang atau jasa untuk perusahaan lain sebagai salah satu kontributor inti proses pembangunan dalam perjalanan ke pelanggan akhir.

## 2) Manufaktur (*Manufacturer*)

Berkaitan dengan cabang industri yang mengaplikasikan mesin, peralatan, dan tenaga kerja dan suatu medium proses untuk mengubah bahan mentah menjadi barang untuk dijual.

## 3) Distributor (*Distribution*)

Kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaanya sesuai dengan yang diperlukan.

## 4) Retail Outlet (*Retail Outlets*)

Serangkaian kegiatan atau usaha yang kegiatannya menyangkut penjualan barang atau jasa secara langsung kepada konsumen untuk penggunaan pribadi maupun untuk kegiatan bisnis.

## 5) Pelanggan (*Customer*)

Individu atau kelompok yang melakukan kegiatan pembelian produk atau jasa dengan berdasarkan keputusan mereka sendiri.

Dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Supply Chain Management* merupakan seperangkat pendekatan yang digunakan untuk mengefisiensikan dan mengintegrasikan antara pemasok, produsen, gudang, dan toko-toko sehingga barang yang di produksi dapat di distribusikan dengan jumlah yang tepat ke lokasi yang tepat, pada waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dengan tingkat kebutuhan layanan yang memuaskan (Indrajit dan Djokopranoto, 2002).

## **b. Strategi Supply Chain Management**

Dalam menyusun suatu strategi operasional yang baik dibutuhkan beberapa hal yang perlu di pahami oleh perusahaan. Menurut Pujawan dan Djokopranoto (2002) Strategi SCM merupakan kumpulan kegiatan dan aksi strategis di sepanjang jalur rantai pasok yang menciptakan hubungan antara apa yang dibutuhkan konsumen dengan kemampuan sumber daya yang ada pada SCM tersebut.

Ada beberapa strategi menurut Heizer and Render (2010) yang perlu kita pahami dalam menyusun dan menerapkan strategi SCM, yaitu:

### **1) Banyak Pemasok**

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi permintaan penawaran, dengan pesanan yang umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran rendah.

### **2) Sedikit Pemasok**

Strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa dari pada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok yang setia. Penggunaan pemasok yang hanya sedikit dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok memiliki skala ekonomi dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah.

### 3) Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau membeli perusahaan pemasok atau distributor. Integrasi vertikal dapat mengambil bentuk integrasi maju atau mundur. Integrasi mundur menyarankan perusahaan untuk membeli pemasoknya. Integrasi maju menyarankan produsen komponen untuk membuat produk jadi

### 4) Ventura Bersama

Kegiatan dengan melakukan kontraktual dimana dua atau lebih pihak menjalankan kegiatan ekonomi yang diatur dalam peraturan bersama. Dengan kata lain, ventura bersama ini memiliki banyak pihak yang dilibatkan dalam operasi perusahaan.

### 5) Jaringan Keiretsu

Keiretsu merupakan sebuah istilah bahasa Jepang untuk menggambarkan para *supplier* menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Anggota keiratsu dipastikan memiliki hubungan jangka panjang dan karenanya diharapkan dapat berperan sebagai mitra yang memberikan keahlian teknis dan kestabilan mutu produksi.

### 6) Perusahaan Virtual

Perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atas permintaan yang diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

Berdasarkan beberapa strategi pemasok dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya strategi bukan merupakan keputusan akhir dalam menentukan langkah selanjutnya, melainkan banyak pilihan atau sekumpulan berbagai keputusan dan aktifitas yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan secara bersama sama dalam memenuhi suatu target dan tujuan yang telah ditetapkan.

**c. Indikator *Supply Chain Management***

Mengukur kinerja manajemen rantai pasokan menurut Desi dan Bambang (2013) dapat diukur menggunakan *Information Sharing, Long Term Relationship, Cooperation, dan Process Integeration*. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai keempat kinerja manajemen rantai pasokan tersebut sebagai berikut:

*1) Information Sharing*

Informasi adalah sekumpulan data yang sudah dikelompokkan, diolah, dan dikomunikasikan untuk kebutuhan yang masuk akal dan bermakna atau bermanfaat. Oleh karena itu, informasi dijadikan salah satu faktor penting dalam pengambilan keputusan di dalam manajemen rantai pasokan.

*2) Long Term Relationship*

Hubungan jangka panjang adalah sebagai persepsi mengenai saling ketergantungan pembeli terhadap pemasok baik dalam konteks produk atau hubungan yang diharapkan akan membawa manfaat bagi pembeli dalam jangka panjang. Kanter dalam Lesatri

(2009) mengungkapkan bahwa hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*.

Dalam hal ini, pemasok berperan untuk menyediakan material atau bahan input yang digunakan oleh perusahaan. Kualitas material dan kemampuan dalam pendistribusian material tersebut tergantung pada kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### 3) *Cooperation*

Kerjasama (*cooperation*) merupakan salah satu alternatif yang terbaik dalam melakukan manajemen *supply chain* yang optimal. Alasannya karena diantara organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan *supply chain management*, sudah pasti memerlukan sistem informasi yang akurat, dan lancar serta memerlukan kepercayaan antara peserta pengadaan barang dan jasa. Semua itu tidak akan bisa tercapai tanpa adanya kerjasama yang baik.

Kerjasama merupakan sebuah situasi yang ditandai ketika beberapa pihak bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang menguntungkan bersama. Kerjasama yang efektif adalah suatu keinginan untuk mengembangkan hubungan yang akan menghasilkan *trust* dan komitmen. Para pemasok dan perusahaan perlu mengetahui bagaimana kerjasama dikembangkan dan

mempertahankannya untuk menjalani hubungan kolaboratif jangka panjang yang memuaskan.

#### 4) *Integration Process*

Suatu integrasi harus dapat dicapai bagi organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan *supply chain management* dan seluruh mata rantai pengadaan barang. Tujuan dari *supply chain management* adalah untuk mengintegrasikan proses bisnis utama perusahaan mulai dari hubungan ke hulu (*upstreams*) dan ke hilir (*downstreams*) bahkan sampai ke pengguna akhir, melalui penyediaan produk, jasa dan informasi yang memberikan nilai tambah bagi konsumen dan *stakeholder* lainnya (Setiawan dan Rahardian, 2005).

Integrasi merupakan penggabungan bagian-bagian atau aktivitas-aktivitas hingga membentuk keseluruhan, integrasi dapat meningkatkan hubungan disetiap rantai nilai, memfasilitasi pengambilan keputusan, memungkinkan terjadinya penciptaan nilai dan proses transfer dari *supplier* sampai ke pelanggan akhir untuk mengoperasikan aliran informasi, pengetahuan, peralatan, dan asset fisik (Hamidin dan Surendro, 2010). Integrasi dalam *supply chain* menunjukkan sebuah proses kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pemasok dan pembeli yang mana bila dikelola akan dapat meningkatkan efisiensi dalam operasi perusahaan dan

lebih jauh dapat meningkatkan profit perusahaan serta memberikan kepuasan bagi semua pihak.

## **2. Konsep dan Definisi Kinerja Perusahaan**

### **a. Definisi Kinerja Perusahaan**

Desi dan Bambang (2013) berpendapat bahwa kinerja perusahaan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

### **b. Indikator-indikator Kinerja Perusahaan**

Ada 4 perspektif menurut Norton (1990) dalam mengukur kinerja perusahaan melibatkan 4 aspek, yaitu:

#### **1) Perspektif Keuangan (*financial perspective*)**

Perspektif Keuangan memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Terdapat 3 tahap dalam siklus bisnis yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*) dan menuai (*harvest*), dimana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

- i) *Growht* merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut.



ii) *Sustain* (bertahan) dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan.

iii) *Harvest* (menuai) dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

## 2) Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Perspektif pelanggan dalam perspektif ini perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja yang superior dalam jangka panjang mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka.

Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan:

- i) Kelompok pengukuran inti yaitu pengukuran yang digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, dan merebut pangsa pasar yang ditargetkan.

ii) Kelompok pengukuran nilai pelanggan kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki.

3) Perspektif Efisiensi Proses Internal (*internal process efficiency*)

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan yaitu kapabilitas pekerja merupakan bagian kontribusi pekerja perusahaan. Kapabilitas sistem informasi adalah yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang

dibutuhkan. Terakhir adalah iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan sangat penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Variabel	Hasil
Desi, Ariani dan Bambang (2013)	Independen : <i>information sharing, Long Term Relationship, Integration Process</i> Dependen : Kinerja Perusahaan	Variabel <i>information sharing, long term relationship, cooperation, dan process integration</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja <i>supply chain management</i> pada perusahaan. <i>Integration Process</i> mempunyai nilai signifikansi yang paling besar, kemudian <i>information sharing</i> , selanjutnya <i>long term relationship</i> dan <i>cooperation</i> .
Hasan Abobakr Ahmed Balfaqih and Bahisham Bt. Yunus (2013)	Independen : <i>Integration, Information, Flexibility, Time</i> Dependen : <i>Performance</i>	Responden dari kuesioner dari industri manufaktur elektronik di Malaysia menunjukkan bahwa berbagi informasi terbukti menjadi faktor yang paling mempengaruhi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa mengelola informasi akan menjadi faktor yang paling menguntungkan dalam meningkatkan kinerja

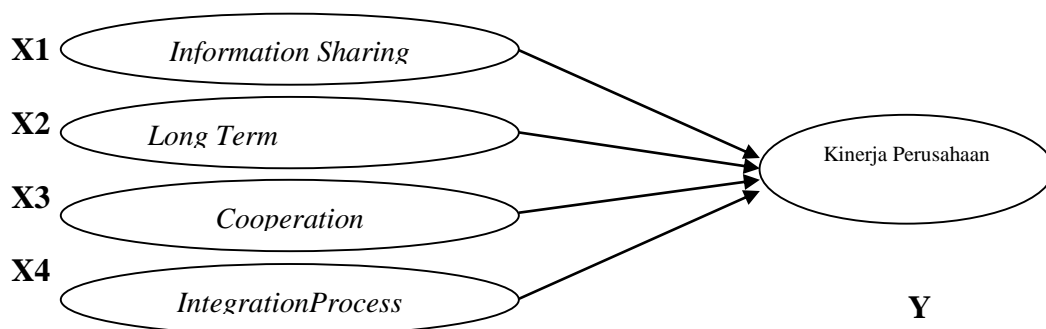
Peneliti	Variabel	Hasil
Radwan el Shoghari, and Kassem Abdallah (2014)	Independen : The relationship with suppliers, Relationship with Customers, The Relationship with Dealers Dependen : Customer Service Performance	Pentingnya informasi yang transparan, yang berarti jelas dan kejujuran, yang sangat penting dan menjauhkan perusahaan dari distorsi permintaan yang disebabkan oleh kurangnya transparansi dalam berurusan dengan pemasok. Proses pengalihan informasi membuat penyediaan layanan dan barang kepada pelanggan lebih cepat dan lebih efektif.
Inda Sukatia, Abu Bakar Hamida, Rohaizat Baharun, And Rosman Md Yusoffa (2012)	Independen : <i>strategic supplier partnership, customer relationship and information sharing</i> Dependen : <i>Performance</i>	Penelitian ini menemukan bahwa kemitraan, pemasok strategis, hubungan pelanggan dan pembagian informasi adalah penentu penting kinerja. Hipotesis 2a dianggap korelasi antara integrasi rantai pasok dan kinerja. Menurut hasil menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan praktek integrasi rantai pasok dan kinerja.
Ebrahim Karimi and Mahmoud Rafiee (2014)	Independen : <i>Strategic supplier &amp; partnership, Customer relationship, Level &amp; Quality of information sharing</i> Dependen : <i>Organizational performance, Competitive advantage</i>	Pelaksanaan berbagai praktik SCM, seperti kemitraan pemasok strategis, membangun hubungan pelanggan, dan penundaan, dapat memberikan keuntungan kompetitif, biaya, kualitas, ketergantungan, fleksibilitas, dan dimensi waktu ke pasar kepada organisasi.
Priscila Laczynski de Souza Miguel and Luiz Artur Ledur Brito (2011)	Independen : <i>information sharing, long-term relationship, cooperation and process integration</i> Dependen : <i>Performance</i>	Hasil dari pengaruh manajemen rantai pasokan (berbagi informasi, hubungan jangka panjang, kerjasama dan integrasi proses). Hasil empiris memberikan bukti Pengaruh positif dari SCM pada kinerja.
Thoo Ai-Chin Huam Hon-Tat, Rosman Md Yusoff Amran Rasli (2010)	Independen : <i>Relationships with Customer and Supplier, Information and Communication Technology, Material Flows Management</i> Dependen : <i>Performance</i>	Pada penelitian ini menemukan bahwa hubungan kolaboratif antara pelanggan dan pemasok memiliki pengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja SCM. Keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan tergantung pada keandalan pemasoknya dan tingkat kepuasan pelanggannya.

Peneliti	Variabel	Hasil
A. Yonca Demir, PhD (2013)	Independen : <i>integrated behavior, mutually sharing information, mutually sharing risks and rewards</i> Dependen : <i>Performance</i>	Kegiatan untuk manajemen rantai pasokan yang sukses seperti kerja sama, perilaku terintegrasi, dan berbagi risiko LSM yang merencanakan, melobi, dan memulai pasar bertindak sebagai kapten dan pengelola rantai pasar.
Thoo Ai China, Abu Bakar Abdul Hamid, Amran Raslica, Low Hock Henga (2013)	Independen : <i>Supply Chain Integration</i> Dependen : Performance Capability	Semua hipotesis yang diajukan ditemukan signifikan, menunjukkan hubungan positif antara Integrasi dan kemampuan operasional, serta antara sub-konstruksi Integrasi dan kemampuan Kinerja.
Lisda Rahmasari, (2013)	Independen : Kualitas, Waktu, Biaya, Fleksibilitas Dependen : Kinerja Perusahaan, Keunggulan Bersaing	1. Praktek <i>supply chain management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. 2. Praktek <i>supply chain management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. 3. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dapat digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang dilakukan dalam penelitian ini. Secara sistematis kerangka pikir ini dapat disajikan pada gambar

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



#### D. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis peneliti yaitu:

##### 1. Pengaruh *Information Sharing* terhadap Kinerja Perusahaan

Information sharing mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap mitra usaha perusahaan (Monczka RM, et al. 2008). Berbagi informasi antar mitra usaha dapat berupa taktik strategi, kondisi pasar secara umum, dan informasi mengenai pelanggan. (Desi dan Bambang, 2013)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi dan Bambang (2013) menjelaskan bahwa *information sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,286. Oleh karena itu dapat diidentifikasi bahwa *Information sharing* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1 : *Information Sharing* (X1), berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

##### 2. Pengaruh *Long Term Relationship* terhadap Kinerja Perusahaan

Kanter dalam Lesatri (2009) mengungkapkan bahwa hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*. Dalam hal ini, pemasok berperan untuk menyediakan material atau bahan input yang digunakan oleh perusahaan. Kualitas material dan kemampuan dalam pendistribusian

material tersebut tergantung pada kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Pada prinsipnya tujuan akhir yang ingin di capai dalam pengelolaan hubungan jangka panjang adalah profitabilitas perusahaan yang di peroleh melalui hubungan terus menerus serta saling menguntungkan sehingga terciptanya hubungan jangka panjang yang konsisten dan berkesinambungan

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi dan Bambang (2013) menjelaskan bahwa *Long Term Relationship* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,258. Penelitian yang dilakukan Suharto dan Devie (2012) juga menjelaskan bahwa *Long Term Relationship* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu dapat diidentifikasi bahwa *Long Term Relationship* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : *Long Term Relationship* (X2), berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

### 3. Pengaruh *Cooperation* terhadap Kinerja Perusahaan

Indrajit dan Djokopranoto (2002) mengatakan, Kerjasama (*cooperation*) merupakan salah satu alternatif yang terbaik dalam melakukan manajemen supply chain yang optimal. Alasannya karena diantara organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan supply chain management, sudah pasti memerlukan sistem informasi yang akurat,

dan lancar serta memerlukan kepercayaan antara peserta pengadaan barang dan jasa. Semua itu tidak akan bisa tercapai tanpa adanya kerjasama yang baik.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi dan Bambang (2013) menjelaskan bahwa *Cooperation* berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,254. Oleh karena itu dapat diidentifikasi bahwa *Cooperation* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Cooperation*(X3), berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

#### 4. Pengaruh *Process Integration* terhadap Kinerja Perusahaan

Integrasi merupakan penggabungan bagian-bagian atau aktivitas-aktivitas hingga membentuk keseluruhan, integrasi dapat meningkatkan hubungan disetiap rantai nilai, memfasilitasi pengambilan keputusan, memungkinkan terjadinya penciptaan nilai dan proses transfer dari supplier sampai ke pelanggan akhir untuk mengoperasikan aliran informasi, pengetahuan, peralatan, dan asset fisik.(Desi dan Bambang, 2013)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Desi, Ariani dan Bambang (2013) menjelaskan bahwa *Process Integration* berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 0,289. Oleh karena itu dapat diidentifikasi bahwa *Process Integration* dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:



H4 : *Integration Process (X4)*, berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan.

